

DANIELLE BRAUN & JITSKE KRAMER

‘VERANDERING VINDT PLAATS IN HET ONDERTUSSEN’

Het vak corporate antropologie is in opkomst. Organisaties kunnen veel leren van gebruiken en rituelen van verre vreemde volken. Waar we in het dagelijks leven bijvoorbeeld uitgebreid stilstaan bij geboorte en dood, daar laten we in de corporate wereld mensen met stille trom vertrekken en vergeten we inwerkprogramma's of een goede afscheidsspeech. Terwijl die rituelen er niet voor niets zijn. 'Het zou pas geholpen hebben als bankiers door een ritueel berouw hadden getoond. Dan zou het misschien zijn beklijfd.'

TEKST RONALD BUITENHUIS // FOTOGRAFIE MIRJAM VAN DER LINDEN

Roze koeken bij een afscheid van een politiecollega of een broodje filet Americain voor een agent nadat hij bij een zelfdoding, moord of dodelijk ongeval was. Voor buitenstaanders wonderlijke maar waarschijnlijk onschuldige gebruiken. Voor de corporate antropoloog is het goud. Danielle Braun, antropologe en één van de auteurs van het boek *De Corporate Tribe* ('organisatielessen uit de antropologie') deed onderzoek bij de politie en concludeerde dat een roze koek bij afscheid betekent dat een collega niet gemist gaat worden. Het eten van een broodje filet Americain is - hoe gruwelijk de associatie met vlees en dood misschien ook is - bedoeld om juist met collega's onder het 'genot' van een broodje te praten over het voorval en zo emoties te verwerken. Het ministerie wilde het gebruik destijds afschaffen, de waarde ervan niet onderkennend. Maar het is onderdeel van een cultuur, alleen is die cultuur bij verre stammen soms makkelijker zichtbaar dan in onze westerse organisaties. Braun: 'Cultuur gaat over aangeleerd gedrag. Cultuur wordt geleerd, gedeeld en doorgegeven van generatie op generatie. Cultuur heeft een eigen grammatica, een eigen manier van antwoord geven op vragen die zich aandienen. En cultuur heeft altijd een doel, is functioneel, hoe bizar

ook. Dat is bij tribale stammen niet anders dan in ons dagelijks werk.'

NOMADEN

De antropologie barst van voorbeelden van rituelen uit den vreemde die prachtig als metafoor kunnen dienen voor de werkvloer in het Westen. In dat kader spreekt co-auteur en eveneens antropoloog Jitske Kramer van 'een schatkist' aan casuïstiek. 'Als antropoloog observeer je vooral, als een *fly on the wall*. Als wij bij bedrijven binnenkomen, kijken we vooral en praten met alle betrokkenen. Op weg van de parkeerplaats naar de receptie leert je al wat voor een bedrijf het is. Planten, inrichting, koffiekopjes, kleding, anekdotes, ontvangst bij de balie. Het is allemaal informatie. Vervolgens duiken we onze antropologische schatkist in en kijken we welk *tribeverhaal* past bij het betreffende vraagstuk.' De metafoor van een vreemde stam blijft vaak veel beter beklijken dan een modernistisch consultancypraatje met stappenplannen en matrixen. Neem het nieuwe werken. Veel bedrijven lopen tegen het fenomeen aan dat ze het lastig vinden om binding te houden met medewerkers die nog zelden naar kantoor komen. Danielle Braun: 'Nomaden weten al heel lang hoe ze op afstand moeten opereren. Op een magische wijze weten ze

>>

‘De toepassingen die we gebruiken, zijn wetenschappelijk geborgd.’





CV'S

Danielle Braun is corporate antropoloog en expert op het gebied van organisatiecultuur en leiderschap. Ze is docent aan de Vrije Universiteit, de opleiding voor rechters en de Politie-academie. Co-founder van de Academie voor Organisationscultuur. Ze begeleidt organisaties en executives bij complexe verandering, is spreker en auteur.

Jitske Kramer is een expert op het gebied van diversiteit, inclusie en verandering. Als coach, consultant en facilitator is zij gespecialiseerd in het werken in een internationale / cultureel diverse omgeving. Kramer is gecertificeerd Voice Dialogue coach, Deep Democracy instructor en Psychodrama-turg.

feesten te organiseren maar ook recht te spreken. De les die je er uit kunt trekken is dat nomaden niet met een standaardagenda voor de vergadering werken, maar aandacht hebben voor eten, trouwen en andere wezenlijke onderdelen van het leven. Dat zijn we bij de invoering van het nieuwe werken vergeten.'

INDIANEN

Nog een voorbeeld waarbij antropologisch inzicht hedendaags management kan helpen om vraagstukken te duiden. Bij een indianenstam in Brazilië worden de jongemannen rond de pubertijd het dorp uitgejaagd en gaan in vier maanden in een boshut het leven ontdekken. Ze leren jagen, doen een oorlogsdans, ervaren wat alcohol doet. Het is een *liminale* overgangsfase, een tussenstap. Danielle Braun: 'In het Westen denken we dat alles in tweeën gaat: van oud naar nieuw, van *ist* naar *soll*, van 2014 direct naar 2020. Er moet direct zekerheid zijn, de OR wil alles dichtgetimmerd zien. Feitelijk is dat stom. Verandering vindt juist plaats 'in het ondertussen'. Gebruik die tussenfase om te leren hoe iets moet, hoe je omgaat met veranderingen. Onzekerheid is een volstrekt natuurlijke staat bij verandering, al voelt het vervelend. Durf te zeggen als manager: het duurt even, het doet misschien pijn, maar het komt wel goed.' En zo slacht een Filipijnse stam niet zo maar een varken. Het is een aanleiding om met de hele stam te praten over wat goed en slecht is gegaan. Kramer: 'Wat doen wij? Wij schaffen bedrijfsfeestjes en heisessies af omdat ze te duur zijn. Dan mis je de momenten om eens echt met elkaar van gedachten te wisselen. Carnaval dient om de machtsverhoudingen even om te draaien: feedback geven aan machthebbers. Een moment om ongenoegen te tonen. Dat wil niet zeggen dat cultuur direct verandert, maar het zijn wel verhalen die iets vertellen en waar je iets mee zou moeten doen als leider.'

TREND

Corporate antropologie is in Nederland een niche in opkomst. In Amerika, Scandinavië en Engeland is het vakgebied al groter. Jitske Kramer: 'Organisatiecultuur wordt hier vooral geclaimd door bedrijfskundi-

Danielle Braun: 'Cultuur heeft een eigen grammatica, een eigen manier van antwoord geven op vragen die zich aandienen.'

gen en psychologen. Wonderlijk omdat cultuur per definitie iets is voor sociologen en antropologen. In lijstjes staat antropologie inmiddels wel op de derde of vierde plek van beroepen van de toekomst. We moeten terug naar de menselijke maat. Door alle megafusies zijn we verdwaald in complexiteit. Snappen we kleinere eenheden niet meer. We moeten ons weer senang voelen op *tribe*formaat. Vanuit die optiek is het heel interessant om de link naar rituelen en gebruiken te bestuderen.' V&D, Mexx, Blokker, zijn dat goede voorbeelden van hoe een bedrijf afgedreven is van de ziel, van de organisatiespirit? Danielle Braun: 'Ik denk wel dat je kunt stellen dat bij die organisaties kennis en wijsheid van de oprichters niet is overgedragen. Ze hebben geen antwoord op de vraag hoe ze de energie van de oprichters kunnen vasthouden. Van vreemde volken kunnen we leren hoe zij er wel in slagen om cultuur van generatie op generatie over te dragen.' Er zijn volgens de auteurs vijf typen relaties die wereldwijd gelden en die cultuur bepalen. Kramer en Braun beschouwen dat als hun eigen 'canon' waarachter allerlei interventies en verhalen schuil gaan. Per casus bekijken ze dan wat een passende metafoor uit de antropologie is. Jitske Kramer: 'Het maakt nogal wat uit of je iets een conflict of een heuse stammenoerlog noemt.'

AFSCHEID

Een van de kernthema's in hun werk (en in het boek) is afscheid nemen. Waar in het normale leven uitvoerig wordt stilgestaan bij geboorte en dood, daar nemen we in het werkzame leven bij voorkeur geen afscheid als iemand met een conflict weggaat. Nieuwe medewerkers heten we amper welkom. Ook als er een klant wegloopt, kijken we daar vaak niet naar om. Als sociologisch/antropologisch afscheid nemen zo belangrijk is, waarom staan we daar corporate dan niet bij stil? Het risico is dat conflicten niet worden afgesloten en door blijven zeuren. De 'geest van de voorganger' blijft dan 'rondwaren'. De auteurs voegen eraan toe dat ze in hun opdrachten echt niet sjamanistisch gaan trommelen, in Afrikaanse jurken aankomen, of met wierook lopen te wapperen. Een ritueel moet passen bij de stijl en taal van de organisatie. Naast antropoloog zijn Kramer en Braun vooral bijzonder *corporate*. Kramer: 'De toepassingen die we gebruiken, zijn wetenschappelijk geborgd. De verhalen vertalen we naar sociale systemen. Een veel gehoorde klacht bij cultuurverandering is dat trajecten niet werken en mensen de nieuwe mores gewoon niet aannemen. Wij hebben de overtuiging dat met tribale

verhalen veranderingen wel bekijken. Het mooie van de antropologie is dat wij twee talen spreken. Die van corporate en die van de antropologie. Participerende observatie is ons geheime wapen. Net zoals Joris Luyendijk, ook antropoloog trouwens, dat doet in zijn boek over de Londense City, *Dit kan niet waar zijn.* En over het verschil tussen de antropologieaanpak en de klassieke consultancy zegt Jitske Kramer nog: 'De consultant is te veel met de toekomst en wensbeelden bezig. Die spreekt niet de grammatica van het nu en kijkt te weinig naar hoe de cultuur is opgebouwd in het verleden. Die wil weerstand direct overbruggen. Maar in onze beleving bestaat er geen weerstand, hooguit een andere werkelijkheid.'

GRAPPEN

Zo kunnen we leren van de Inuït die een dag in totale stilte kan vergaderen om een conflict te beslechten. En van de Afrikaanse stammen die een 'joking relationship' hebben. Jitske Kramer: 'In West Afrika hebben mannen meerdere vrouwen en soms ook een jonge vrouw. De schoonmoeder van een man is dan even oud als hij zelf. Het gevaar bestaat dat er seksuele aantrekkingskracht ontstaat tussen een man en zijn schoonmoeder. Dat kan natuurlijk niet, en die ongemakkelijke situatie met de schoonmoeder wordt door grapjes te maken ontladen. De man en de schoonmoeder moeten grappen met elkaar maken aan tafel. Die grappen zijn nuttig. Je kanaliseert de spanning en je weet dat het er is. Wat wij doen, is vaak stilzwijgen en zo weet je niet wat de verwantschap is tussen mensen en loopt spanning op.' Leiderschap is ook zo'n issue dat zich prima inzichtelijk laat maken door tribale verhalen te vertellen. Zowel Kramer als Braun zien al aan een organogram of ze met een 'Aziatisch' geleid bedrijf te maken hebben met bestuurders die vooral op de achtergrond blijven, of dat er juist 'Haka-leiderschap' is, de veel rolbewustere vorm van de Maori's. Hoe dan ook adviseren de auteur/consultants leiders om consequent te zijn. Niet te veel van leiderschapstijl te wisselen. Wees duidelijk en rolvast. Braun: 'Zorg ook dat er geen mismatch is met je omgeving. Die cup-a-soup-manager is echt té blij.'

ZELFSTURENDE TEAMS

Naast leiderschap zijn zelfsturende teams de trend van het moment. Hoe kijkt Braun met een antropologische bril naar zelfsturing? 'Vergelijk het met kinderen die het huis uit gaan. Als ouder kijk je of kinderen daar aan toe zijn en leer je zaken als koken, wassen



Danielle Braun en Jitske Kramer 'doen' een Haka. Haka is de naam van een groep ceremoniële dansen van de Maori's uit Nieuw-Zeeland.

en roosters maken in het studentenhuis. Wat je veel ziet, is dat zelfsturende teams worden geïntroduceerd en vervolgens is het: zoek het maar uit. Maar ook zelfsturende teams hebben leiderschap nodig. *Tribes* kunnen ook niet zonder leiderschap.' Mooi vindt ze bijvoorbeeld de *flashmobs* van de jeugd. 'Staat er opeens een groep voor het Rijksmuseum. Voor hen is dat een ritueel. Een moment om samen te zijn. Als we in het gewone leven geen antwoord op vragen hebben, worden we dikwijls spiritueel of religieus. In de hoop dat het antwoord daar zit. Er is een ritueel nodig om verschil te overbruggen en overgangen te markeren. Daarom zijn rituelen ook corporate zo belangrijk.' Jitske Kramer besluit met de constatering dat we wat relaties en cultuur betreft eigenlijk alles al wel weten, maar het ons alleen niet herinneren. 'Cultuurverandering ontstaat in dialoog. We moeten met z'n alleen veel meer kampvuurgesprekken voeren. Bij de *kgotla* (een Afrikaanse volksraadpleging - red.) roept het stamhoofd zijn mensen bijeen om een vraag voor te leggen. Hij brengt werelden bijeen, vraagt input maar geeft ook zijn eigen positie aan. Bij de politie waren agenten boos dat er een medewerker van de maand werd benoemd. Dat druiste in tegen het gevoel van kameraadschap. Als ze het idee van medewerker-van-de-maand hadden voorgelegd in een *kgotla*, had het management geweten dat dat geen goed plan was.' De schatkist van de antropologie helpt zo om de doos van Pandora gesloten te houden. ■

MEER LEZEN?



DE CORPORATE TRIBE - ORGANISATIELESSEN UIT DE ANTHROPOLOGIE

Danielle Braun, Jitske Kramer

Gebonden, 340 blz.,
1e druk, 2015,
Vakmedianet
9789462760363

€ 34,50